

Avant-propos

« Doutez de tout et surtout de ce que je vais vous dire. »

BOUDDHA

Mes 20 ans en entreprise m'ont convaincue d'une évidence : manager n'est pas une science exacte, car la dimension humaine est fortement impliquée. Il en résulte qu'on ne peut gérer des réactions humaines par un simple mode d'emploi, car celles-ci sont souvent imprévisibles !

En effet le management est à la fois un art et une science, faisant appel à l'intuition, à des valeurs humaines, aussi bien qu'à des connaissances théoriques.

Je n'ai pas la prétention d'être une experte du management, car l'être humain est bien trop complexe. J'ai simplement observé autour de moi, questionné, écouté et fait preuve d'une curiosité constante. Comme le répétait souvent mon mentor, Michel Boucher : « On apprend beaucoup des gens en observant. »

J'ai lu, j'ai expérimenté et je n'ai jamais cessé d'apprendre. Je crois que j'ai commencé jeune, très jeune. Je me souviens d'ailleurs qu'enfant, lorsque j'entendais mes parents débattre, je me mettais déjà à leur place pour tenter de comprendre la position de l'un et de l'autre. Je trouvais ce jeu de rôle très divertissant. Je m'amusais à jouer le personnage de mon père puis celui de ma mère. J'imaginai une nouvelle façon dont ils pourraient s'inspirer pour se parler en tentant de trouver les mots justes pour l'un et pour l'autre. Je tentais d'imaginer tous les moyens possibles pour préserver l'harmonie. J'étais loin de savoir qu'un jour, cela me préparerait à exercer un rôle en ressources humaines.

J'ai aussi eu la chance de croiser et de rencontrer beaucoup de personnes qui ont été une source d'inspiration et d'apprentissage pour moi. Certaines ont été passionnantes, d'autres intéressantes, d'autres carrément insipides et même pénibles. Dans tous les cas, j'ai appris. J'ai appris autant de l'expérience, de la réussite et même de l'échec. Que ce soit le mien ou celui des autres.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il m'apparaît important de préciser les raisons du choix de ce livre et d'expliquer certaines de mes réflexions sur ce sujet. Pour tout nouveau manager, les premiers mois en poste sont parsemés d'embûches et de défis de tous genres en particulier des défis de type humain. Dans la plupart des entreprises, ce sont souvent des experts techniques qui deviennent des managers en raison de leur performance. Or, le meilleur expert technique peut devenir le pire manager, car les compétences relationnelles n'ont rien à voir avec les compétences techniques. Aborder la question sur la progression des nouveaux managers m'interpelle depuis très longtemps, car au cours des dernières années où j'en ai coaché et formé plusieurs, j'ai pu observer chez certains le succès et chez d'autres l'échec. Certains démontraient plus d'intérêt que d'autres à apprendre et à vouloir s'améliorer. J'ai surtout remarqué que les plus curieux d'entre eux, ceux qui s'impliquaient dans leur développement en posant des questions, en prenant un certain recul par rapport à certaines de leurs pratiques, réussissaient mieux que les autres à établir leur leadership et leur crédibilité. Au travers de ces expériences, j'ai surtout réalisé deux choses importantes.

Premièrement, tout le monde ne peut pas être manager. Le management est un métier comme un autre et on doit avoir une vocation et une prédisposition pour faire ce travail. C'est comme essayer de faire porter un soulier de pointure 40 à une personne qui porte du 36 ; elle ne pourra jamais combler ce vide et sa posture de manager sera chancelante, hésitante à l'image de sa compétence.

Deuxièmement, c'est qu'il ne suffit pas de suivre des cours et se dire, je suis formé ou de prétendre qu'un MBA² en management va faire de nous un excellent manager. Comme le dit Henry Mintzberg, cité parmi les grands penseurs du monde de la gestion, « Le fait d'apprendre la comptabilité, le marketing ou la finance ne fait pas de vous un manager, mais un analyste ». Il y a la théorie, mais aussi la pratique. On trouve une pléthore d'offres de programmes de développement de leadership pour nouveaux managers en mode accéléré sur le marché. Avec quelques clics sur le Net, des pages entières défilent sur le sujet. N'est-ce pas dérisoire de croire qu'on peut faire d'un manager un leader en 5 jours ou même en 30 jours ? Certes, cela peut aider, mais rien ne remplace l'expérience directe sur le terrain.

On a beau apprendre ce qu'on veut, si cet apprentissage n'est pas mobilisé dans l'action, il reste un concept figé dans notre tête. Au-delà de l'apprentissage et des connaissances externes, il y a notre monde intérieur ; qui on est vraiment, nos valeurs, notre personnalité, nos ressources internes, notre mode de compréhension et c'est ce qui nous guide à travers notre travail lorsqu'on

2. Souvent abrégée en MBA, sigle de l'anglais master of business administration, est aussi appelée maîtrise en administration des affaires.

gère des personnes. Peut-on vraiment acquérir ces notions en quelques formations ? J'en doute ! Seules l'expérience et la réflexion permettent l'expansion de celles-ci. Jack Welch, ancien président de General Electric disait : « Le management, c'est un peu comme le vélo, il faut le pratiquer pour l'apprendre et pour en comprendre les principales subtilités. »

Exercer un rôle de manager reste toujours un défi et un enjeu, autant pour un nouveau que pour un manager expérimenté. C'est une progression constante qui demande humilité et prise de recul. J'ai donc voulu écrire ce livre pour partager des outils et des façons de faire abordables dans un langage simple et compréhensible pour tout nouveau manager. J'ai aussi inséré beaucoup d'histoires. Les histoires ont un pouvoir de mémoire magique. Elles continuent à mûrir longtemps dans notre esprit pour nous transformer petit à petit. Comme disait Jorge Bucsay, psychiatre, psychothérapeute et écrivain argentin : « Les contes sont destinés à endormir les enfants et à réveiller les adultes. »

Vous pouvez donc choisir de les lire tout simplement, mais encore mieux, vous pouvez les partager avec votre entourage et même vos équipes. Mon mentor qui a été vice-président pendant 30 ans avait souvent une histoire à raconter pour expliquer un point de vue ou un fait. J'ai pu constater l'effet que ça faisait sur les gens, leurs regards s'éclairaient tout d'un coup. Ce que leur intellect n'avait pas capté, leur cœur l'avait compris.

Ce livre présente des questions qui reviennent le plus souvent au cours de la carrière de tout manager. Quoique les deux premiers chapitres s'adressent particulièrement au manager nouvellement promu, les autres chapitres s'adressent à tout manager et traitent de situations concrètes vécues par n'importe quel manager telles que communiquer à son équipe les bonnes et les mauvaises nouvelles, gérer le rendement de vos collaborateurs, susciter l'adhésion et la motivation, donner des feedbacks appropriés, mobiliser, responsabiliser davantage... autant de besoins caractéristiques à toute situation managériale. Vous pouvez consulter la table de matières pour trouver une réponse à la situation qui vous interpelle parmi les 101 questions. Vous pouvez lire ce livre dans l'ordre qui vous plaira. Adaptez les réponses selon votre contexte et surtout essayez.

Je vous partage donc mon expérience en toute humilité et vous souhaite beaucoup de plaisir et de belles découvertes dans votre rôle de manager.

Introduction

Si vous êtes nouvellement promu, lisez tout d'abord ceci...

Et si vous avez quelques années d'expérience comme manager et que vous avez appris votre métier sur le terrain, rappelez-vous ce passage difficile en lisant ce qui suit et répondez ensuite aux questions suivantes : Êtes-vous parvenu à prendre du recul vis-à-vis de votre expertise technique pour adopter votre nouveau rôle de manager ? Avez-vous réussi cette transition, c'est-à-dire passer de « je » à « nous » ? Un peu d'histoire !

Un bon matin, vous êtes promu au rôle de manager. Vous êtes flatté d'avoir été choisi ! C'était bien mérité surtout que vous étiez le numéro un de l'équipe. Un expert hors pair !

Le défi est stimulant. De plus, vous allez avoir un grand bureau et faire partie de l'équipe de direction. Vous êtes très fier de votre réussite. Votre ego jubile !

Passé ce moment d'exaltation qui suit l'annonce de votre promotion, une kyrielle de questions vous traverse l'esprit : vais-je être capable de relever ce défi ? Comment dois-je créer un lien de confiance avec mon responsable ? Comment puis-je marquer des victoires rapides ? Comment établir ma crédibilité auprès de mon équipe ?

Vous devenez donc responsable d'une équipe de 10, 15 ou même 20 personnes composée autant de jeunes collaborateurs que d'experts plus âgés.

Le premier jour, vous ignorez que vous ne pouvez plus faire les choses comme avant. Vous devez désormais faire exécuter vos anciennes tâches par d'autres.

De plus, en débutant dans vos nouvelles fonctions, vous remarquez que vos anciens collègues ne sont plus pareils. Avant, vous pouviez parler de tout et de rien avec eux à la machine à café. Aujourd'hui, vous avez l'impression que certains changent de sujet lorsqu'ils vous voient arriver. D'autres s'amuse à tester votre leadership et font des demandes à n'en plus finir.

Vous devez en même temps prouver à votre responsable qu'il a fait le bon choix et vous voulez marquer des points rapidement.

Vous devez vite être productif et en même temps acquérir une crédibilité aux yeux de votre nouvelle équipe, le tout sans manuel ni mode d'emploi. Quant à votre responsable, il n'est pas toujours disponible. Et même s'il l'était, vous ne voulez pas paraître incompetent à ses yeux et le déranger continuellement. Après tout, c'est pour votre compétence qu'il vous a choisi !

Vous vous sentez stressé, mais tentez de montrer le contraire. La pression est énorme !

Vous avez l'impression de devoir faire un triathlon sans aucune préparation. Un sport extrême où il n'est pas si facile de se sortir indemne !

Tout d'abord, sachez que le travail d'un manager n'est pas une sinécure et qu'il est crucial de réfléchir avant de vous embarquer dans l'aventure.

Il y a plusieurs questions que devrait se poser une personne avant d'accepter un poste de manager, mais je cite ici ce qui m'apparaît un incontournable pour réussir efficacement ce virage vers un rôle de manager :

La première est : êtes-vous prêt à laisser aller votre expertise ? Cette compétence qui a garanti votre succès et pour laquelle vous avez investi beaucoup de temps et d'énergie ces dernières années.

La deuxième est : avez-vous du courage ? Du courage pour recadrer des collaborateurs et communiquer des messages délicats ? Du courage pour prendre des décisions impopulaires et les transmettre à votre équipe. Bref, vous tenir debout !

La troisième est : avez-vous de l'humilité ? C'est-à-dire, êtes-vous capable d'accepter que d'autres soient meilleurs que vous et de souligner leur contribution ? Accepter que vous n'avez pas réponse à tout ? Accepter que vous pouvez apprendre des autres, car vous ne possédez pas toute la vérité ?

Certes, les premiers pas d'un manager ne sont jamais faciles, mais sachez que si vous décidez de choisir cette carrière, l'aventure en vaut la peine. Manager une équipe vous fera certainement sortir de votre zone de confort, mais vous découvrirez des facettes de vous inattendues, vous grandirez, vous apprendrez et surtout vous laisserez votre marque.

Trois éléments sont nécessaires pour réussir en tant que manager : votre savoir, votre savoir-faire et votre savoir-être.

En ce qui concerne le savoir, tout bon manager doit posséder des connaissances de son secteur d'activité et de l'entreprise pour laquelle il travaille. Pour ce qui est du savoir-faire, un manager doit être capable de « Planifier, Organiser, Diriger, Contrôler », selon le modèle PODC d'Henri Fayol (1841 - 1925), un ingénieur civil français considéré comme l'un des pionniers de la gestion d'entreprise.

Au-delà de ces compétences, tout bon manager doit démontrer un savoir-être, c'est-à-dire une capacité à entretenir de bonnes relations avec son équipe, ses clients, ses collègues et toutes personnes faisant partie de son environnement. Il doit savoir communiquer efficacement et mobiliser ses collaborateurs afin de réaliser les objectifs de son secteur qui eux s'inscrivent dans la finalité de l'entreprise.

Trop souvent, on accorde peu d'importance au savoir-être, mais gardez en tête que c'est un élément primordial pour diriger une équipe. Malheureusement plusieurs managers ne mettent pas assez l'accent sur cet aspect.

Peut-être connaissez-vous l'histoire de Gandhi et le sucre :

Au cours des années 1930, un jeune garçon est devenu obsédé par la consommation de sucre. Sa mère était très en colère à ce sujet. Mais peu importe à quel point elle le gronda et tenta de briser son habitude, il continua à satisfaire sa gourmandise. Totalement frustrée, elle décida d'emmener son fils voir son idole, Mahatma Gandhi ; peut-être son fils l'écouterait-il.

Elle marcha pendant des heures sous le soleil brûlant pour finalement atteindre l'ashram de Gandhi. Là, elle partagea avec Gandhi sa situation : « Bapu³, mon fils mange trop de sucre. Ce n'est pas bon pour sa santé. S'il vous plaît, conseillez-lui de cesser de manger. »

Gandhi écouta soigneusement la dame, réfléchit un moment et répondit : « S'il vous plaît, revenez dans deux semaines. J'en parlerai à votre fils. »

La femme avait l'air perplexe et se demandait pourquoi il n'avait pas demandé à l'enfant d'arrêter de manger du sucre tout de suite. Elle prit le garçon par la main et rentra chez elle.

Deux semaines plus tard, ils retournèrent chez Gandhi. Gandhi regarda le garçon et lui dit : « Mon garçon, vous devriez arrêter de manger du sucre. Ce n'est pas bon pour votre santé. »

Le garçon hochait la tête et promit qu'il ne continuerait pas cette habitude plus longtemps. La mère du garçon perplexe se tourna vers Gandhi et lui deman-

3. Bapu, « Père » dans beaucoup de langues en Inde.

da : « Bapu, pourquoi ne lui avez-vous pas dit cela il y a deux semaines quand je l'ai amené ici pour vous voir ? »

Gandhi sourit : « Mère, il y a deux semaines, je mangeais beaucoup de sucre moi-même. »

C'est là qu'apprendre à bien se connaître soi-même revêt toute son importance.

Qui êtes-vous vraiment ?

À cet effet, vous trouverez en annexe 1 des outils que vous pourrez utiliser pour débiter vos réflexions.

Chapitre 1

Transition et premiers pas dans un nouveau rôle de manager

Le train de la vie

La vie est comme un voyage en train : on monte et on descend ; il y a des arrêts, des imprévus, des retards, des pannes, rarement des accidents.

Quand on naît et qu'on monte à bord du train de la vie, on rencontre des personnes qui, croyons-nous, nous accompagnent pendant tout le voyage : ce sont nos parents. Malheureusement, la vérité est tout autre, car il arrive qu'ils descendent dans une gare plus rapprochée, sans nous prévenir de leur sortie subite...

Il s'y trouve d'autres personnes qui montent à bord et dont la présence sera déterminante : ce sont nos frères et sœurs, nos amis, nos proches. Quand certaines d'entre elles descendent, elles laissent en nous une nostalgie pour toujours.

D'autres montent et descendent tout de suite. À peine avons-nous le temps de les croiser et de les connaître. Et d'autres, épuisés par le voyage, veulent prématurément sortir du train...

Parfois, on s'étonne de voir que certains passagers que nous aimons s'assoient dans un autre wagon. Ils nous laissent voyager seul, même s'ils savent que nous les cherchons partout dans le train. Et quand nous les retrouvons, la place à côté d'eux est déjà prise...

Le grand mystère du voyage est que nous ne connaissons pas le moment où nous descendrons du train pour toujours, pas plus que nous connaissons celui de nos compagnons de voyage ou même, de celui qui est assis juste à côté de nous.

Essayons donc de faire le plus beau voyage possible, de partager nos différentes découvertes, d'égayer mutuellement notre trajet, et surtout, de nous entraider quand nos bagages deviennent trop lourds.

Pour ma part, quand je quitterai ce grand train, oui, je serai triste. Par contre, je serai en paix, car j'aurai fait mon possible pour être un bon compagnon de voyage...

Certains entrent dans notre vie et ne font que passer, d'autres s'y attardent et laissent des empreintes qui nous transforment à jamais.

AUTEUR INCONNU

1. Comment faire une saine transition et passer d'un rôle d'expert à celui de manager ?

« Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, mais parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles. »

SÈNEQUE

Les habiletés requises pour être un bon manager sont totalement différentes des habiletés d'un spécialiste. Il ne s'agit pas d'une performance individuelle, mais plus d'une performance collective.

Autrement dit, il s'agit de passer du « je » au « nous ». Dès lors, votre performance ne se calculera pas en fonction du travail que vous faites, mais par rapport à celui que vous faites faire.

Avant de commencer dans vos nouvelles fonctions, une réflexion et une préparation mentale s'avèrent nécessaires. À cet effet, j'ai pu faire les constatations suivantes : les personnes qui s'étaient préparées mentalement avant d'occuper le poste de manager, arrivaient plus facilement à délaissier leurs tâches techniques habituelles que les autres. Ce poste, ils y avaient pensé, ils le voulaient vraiment et ils se sont imaginés en train de jouer ce rôle. Cette visualisation

leur a permis de mettre au clair ce que ce choix impliquait, ce à quoi ils renonçaient en acceptant cette nouvelle position ; c'est ainsi qu'ils se sont ouverts à l'idée d'apprendre et d'acquérir de nouvelles compétences. Cependant, d'autres n'ont pas eu ce temps de réflexion ou ne l'ont carrément pas pris. Une opportunité s'est présentée à eux et ils l'ont saisie sans trop y réfléchir. Une fois en poste, ils réalisent que le rôle de manager n'est pas ce qu'ils pensaient. Plusieurs défis de taille les attendent : encadrer des collaborateurs difficiles, être responsable de tout ce qui ne va pas, résoudre toutes sortes de conflits, travailler plus tard que les autres, etc. Dans certains cas, il arrive même que la personne continue de jouer son rôle d'expert en même temps que celui de manager en attendant que le poste soit comblé. Cette situation crée encore plus de confusion entre les deux rôles.

Je vous recommande particulièrement l'ouvrage de Michael Watkins qui traite de ce sujet. En effet, dans son livre *90 jours pour réussir sa prise de poste*, l'auteur propose des stratégies détaillées pour faciliter cette transition et ce processus d'apprentissage. Selon lui, il est crucial que le manager effectue une rupture claire et rapide entre son ancien poste et son nouveau. L'auteur conseille également au manager de faire le point, afin d'évaluer d'une part les forces qui pourraient le soutenir et favoriser l'appropriation de son nouveau rôle, et d'autre part, d'identifier les faiblesses qui pourraient le désavantager.

Il n'y a pas de recette magique qu'il suffit d'appliquer. Rappelez-vous que l'humain est complexe et que toute chose a besoin de temps pour se développer. Néanmoins, je vous propose les pistes de réflexion suivantes :

Faire le deuil de votre rôle d'avant et des tâches techniques qui vous incombait

À ce stade, il s'agit de prendre conscience de ce que vous devez abandonner dans votre rôle d'avant. Il est important que vous puissiez clore mentalement le lien avec votre ancien poste. Cela évitera une éventuelle confusion ou toute forme de nostalgie en lien avec votre ancienne fonction ou avec les avantages que vous aviez auparavant.

Il y a des éléments qui touchent autant la nature de votre travail que votre environnement, votre équipe et les privilèges dont vous disposiez en étant dans le rôle de l'expert. Cependant, j'insiste particulièrement sur le deuil des tâches techniques.

Tout manager doit penser à distribuer et non à exécuter lui-même ses tâches. Beaucoup ne passent pas ce cap et continuent d'accomplir ce qu'ils faisaient avant par peur ou par insécurité. Il est donc important que vous fassiez le

deuil des tâches techniques que vous aimiez faire. Cela fait partie d'une saine transition vers votre nouveau poste de manager.

Si vous continuez à faire ce que vous faisiez avant, vous courrez tout droit devant l'échec. Watkins mentionne d'ailleurs dans son livre : « *le plus grand piège qui vous guette est de supposer que les clefs de vos succès d'hier sont celles de vos réussites futures.* »

Activité 1

Trouvez un endroit calme où vous ne serez pas dérangé et prévoyez à peu près une heure pour compléter cet exercice. Prenez note de tous les avantages et privilèges de votre ancien poste en vous référant à la liste suivante. Inscrivez le résultat dans le tableau.

Liste de réflexion par rapport à votre ancien poste et rôle	Avantages et privilèges
Tâches et responsabilités	
Collègues et relations au travail	
Confort et maîtrise de votre travail	
Votre réputation	
Culture de l'entreprise	
Horaire de travail	
Ambiance et milieu de travail	
Situation géographique et emplacement de l'entreprise	
Autres avantages	

Maintenant, relisez les réponses que vous avez notées dans le tableau. Comment vous sentez-vous ? Nostalgique de votre ancien emploi ? Prenez conscience de ce que vous laissez derrière vous. Pour certaines personnes, il s'agit d'un processus de deuil dont l'impact émotionnel n'est pas à sous-estimer.

Un deuil n'est pas un processus rationnel mais partager vos réactions et vos réflexions avec une personne de confiance peut certainement contribuer à vous aider à mieux passer à travers cette étape. Je vous invite donc à le faire. Cela consolidera le processus de passage vers votre nouvelle fonction.

Ouverture et adoption d'une nouvelle posture

Situer votre nouveau rôle et bien le comprendre est crucial afin d'être en mesure de bien l'incarner et de choisir la bonne attitude de manager. Adopter une nouvelle attitude, c'est adopter un nouvel état d'esprit, de nouvelles croyances, une nouvelle façon de travailler, en adéquation avec les exigences et la réalité de votre poste de manager. C'est un changement qui vient de l'intérieur. Si vous ne parvenez pas à faire ce changement, l'épuisement vous guette à coup sûr. Principalement, il s'agit de passer du « je » au « nous ». Un mentor peut vous être fort utile lors de cette étape charnière.

Vous trouverez plus de détails sur le rôle d'un mentor à la question 2.

Activité 2

Cette fois-ci, l'exercice porte sur votre nouveau rôle. Si vous vous sentez stressé ou angoissé à l'idée de commencer vos nouvelles fonctions, rien de mieux qu'une préparation mentale en utilisant la visualisation. Faites un pont avec le futur et tâchez de vous visualiser dans votre nouveau rôle.

La visualisation est la capacité à imaginer une situation avec tous vos sens (ce que vous voyez, entendez, ressentez, goûtez et touchez) comme si c'était un film qui jouait à l'intérieur de votre esprit.

Il s'agit d'activer vos cinq sens pour vivre cette expérience dans votre esprit. D'ailleurs, de nos jours, plusieurs athlètes, de niveau mondial, et provenant de diverses disciplines, utilisent la visualisation afin d'améliorer leurs prouesses lors de compétitions.

C'est ainsi que vous pouvez utiliser la visualisation à diverses occasions, dans des situations stressantes pour vous motiver, gérer une situation délicate, vous calmer, etc.

Voici quelques conseils pour une visualisation optimale

- Tout d'abord : fixez-vous un objectif : « Qu'est-ce que vous voulez réussir concrètement dans votre nouveau rôle ? » Identifier les comportements, postures, gestes, langage, que vous voulez utiliser.
- Trouvez un endroit calme ou vous ne serez pas dérangé (votre bureau, dans la nature...).

- Installez-vous confortablement soit en vous asseyant ou en vous allongeant (attention à ne pas vous endormir !).
- Fermez vos yeux (vous pouvez les garder ouverts, mais l'exercice est plus difficile).
- Prenez quelques respirations abdominales et détendez-vous. Vous pouvez utiliser une technique de relaxation de votre choix.
- Visualisez-vous dans votre nouveau rôle de manager. Imaginez votre premier jour comme manager. Qu'est-ce que vous voyez, entendez et ressentez ? Imaginez votre responsable qui vous sourit. Il vous serre la main et vous souhaite la bienvenue. Vous rencontrez vos collaborateurs, vous vous sentez sûr de vous et confiant. Vous vous entendez répondre à leurs questions et vous vous entendez leur répondre avec assurance et enthousiasme.
- Si vous êtes du genre à être stressé lorsque vous devez vous présenter à un nouveau groupe, mettez-vous dans la situation précise en visualisation : imaginez-vous être dans une salle de conférences et avoir les comportements qui vous permettent de vous sentir en confiance.
- Répétez cet exercice régulièrement...

Développement de nouvelles compétences

Qu'êtes-vous prêt à apprendre dans votre nouveau rôle de manager ?

Certes, vous devez acquérir des compétences de manager afin de bien gérer votre équipe. Vous trouverez d'ailleurs une proposition d'un plan de développement à la question 8.

Mais, vous devez également être conscient qu'il est essentiel que vous développiez des compétences d'affaires, telles qu'une vision stratégique, un sens politique, etc.

Une vision stratégique, c'est ce qui vous permet de saisir la perspective globale et future du contexte d'affaires de votre entreprise, de prévoir les événements et de voir les enjeux, les défis et les opportunités. En comprenant l'environnement social, politique et économique de l'entreprise, vous serez davantage en mesure de définir une vision stratégique pour votre équipe et d'agir en fonction de cette vision.

À cet effet, vous devez prévoir des moments de réflexion pour élaborer une démarche stratégique. Un nouveau manager, habitué à des tâches techniques très opérationnelles, vivra parfois un inconfort avec une telle utilisation de son temps. Ceci fait également partie d'une saine transition vers un rôle de manager.

En ce qui concerne le sens politique, cela vous permet d'en comprendre les enjeux, les rouages internes et externes et d'utiliser les bons réseaux pour faire avancer des dossiers. Bien que les enjeux politiques soient souvent perçus négativement, l'idée n'est pas de manipuler les autres, mais de rester intègre. Ce ne sont pas non plus tous les managers qui sont capables de cerner cette nuance.

Développer des habiletés politiques, c'est surtout apprendre à utiliser des moyens tout à fait légitimes pour influencer le cours des choses et servir les intérêts de l'entreprise, pas les vôtres.



La prise de recul est essentielle pour tout manager ! En PNL⁴, cette notion fait référence à la « position méta ». Il s'agit d'une posture mentale qui permet de pratiquer une sorte de dissociation de vous-même afin d'être à la fois l'acteur et l'observateur de la scène. Ces moments permettent de mieux analyser une situation, de faire le point et de prendre de meilleures décisions. Ces rendez-vous avec soi-même sont décisifs pour votre réussite en tant que manager. N'oubliez pas de bloquer du temps dans votre agenda !

2. Comment me préparer avant de commencer mes nouvelles fonctions de manager ?

Un changement vers un poste de manager est comme une entrée en scène devant un public. Vous avez peu de temps pour faire bonne impression. Si vous trébuchez, vous relever peut être pénible. Voici quelques éléments clés pour vous préparer adéquatement.

Choisir un mentor

Le mentorat est une des meilleures façons d'apprendre rapidement, d'accumuler des compétences de management, d'agrandir votre réseau de contacts et de pouvoir consulter des décideurs expérimentés. Solliciter l'aide d'un mentor est précieux pour votre développement, car il vous donne un retour direct et pertinent.

Le mentor idéal est une personne qui possède une plus vaste expérience que vous ; que vous respectez et en qui vous avez confiance. Il sait faire des commentaires honnêtes et il est disposé à vous consacrer régulièrement du temps.

4. La PNL a été mise au point dans les années 1970 par John Grinder, professeur en linguistique et Richard Bandler, mathématicien et psychothérapeute. C'est une approche consacrée à l'étude du comportement humain dans ses dimensions de communication, d'apprentissage et de changement.

Un mentor de confiance vous permettra d'exprimer vos peurs, vos frustrations et vos doutes en toute confiance sans que vous vous sentiez jugé, surtout dans une période comme celle-ci où vous avez perdu vos repères d'avant et devez en bâtir de nouveaux. De plus, il vous permet de réfléchir à voix haute et vous oriente vers des solutions. Ainsi, vous vous éviterez bien des erreurs et vous bénéficierez de son expérience et de son soutien particulièrement en période de tensions.

Bien qu'il existe des programmes de mentorat développés par des universités et des organismes d'entrepreneurs, faire du réseautage est une piste intéressante à exploiter pour rencontrer des personnes inspirantes ayant de l'expérience dont l'une pourrait devenir votre mentor.

Le mentor doit représenter le type de professionnel que vous souhaitez devenir. Il faut donc le choisir en fonction des habiletés relationnelles ou des compétences que vous voulez développer.

Quoiqu'il existe dans certaines entreprises des programmes de mentorat, personnellement, pour une question de confidentialité, je vous conseillerais de choisir un mentor à l'extérieur de l'entreprise où vous travaillez. Un mentor est là pour offrir du soutien, conseiller, etc. et une personne extérieure peut voir la situation de façon plus objective.

Discutez de l'impact de vos nouvelles responsabilités avec votre entourage

Il est possible que vos nouvelles responsabilités vous obligent à faire des heures supplémentaires et cela peut créer des tensions dans votre famille. Atteindre un équilibre entre les priorités professionnelles et les priorités personnelles représente un défi important. Il est crucial que vous preniez le temps de réfléchir à cette situation et d'évaluer le temps et les efforts que vous êtes prêt à consacrer à l'un et à l'autre avant d'entreprendre votre nouveau rôle de manager. Vous devrez donc discuter de votre engagement professionnel et de vos engagements personnels avec votre famille.

Se documenter sur la nouvelle entreprise

Pour réussir votre prise de fonction efficacement et devenir très vite opérationnel, dans le cas où vous êtes promu manager dans une nouvelle entreprise, il va falloir en connaître les tenants et les aboutissants. Cela va donc passer par une phase d'apprentissage des us et coutumes de l'entreprise. Voici quelques recherches à faire avant d'arriver en poste :

- Explorez l'historique de l'entreprise en consultant le site Internet, les articles de journaux, vos contacts, etc., afin d'avoir une vue globale de l'organisation.

- Quel genre d'entreprise est-ce ? Quelle est sa culture ? Quelle est sa mission ? Ses valeurs ? Sa vision ?
- Combien de collaborateurs a-t-elle ? Quels sont ses différents services ? A-t-elle des projets d'expansion ? Des projets de développement ? Qui sont ses concurrents ?



Si vous êtes promu dans une nouvelle entreprise, la culture de l'organisation est à prendre en considération. Ceci n'est que la pointe visible de l'iceberg, car vous allez devoir en apprendre davantage en arrivant en poste. La culture comprend aussi des éléments tacites, des non-dits et des particularités qu'il vaut mieux connaître afin d'éviter les faux pas.

3. Quelles activités dois-je prioriser lorsque je commence mes nouvelles fonctions de manager ?

Que vous soyez promu dans la même entreprise où vous travaillez déjà ou que vous arriviez dans une nouvelle, surtout, prenez votre temps et ne vous précipitez pas à faire des changements hâtifs ou à prendre des décisions impulsives. Vous risqueriez de le regretter ! Écoutez, posez des questions autour de vous et surtout apprenez à connaître les gens, les différents services et la culture de l'entreprise.

Voici quelques conseils pratiques

La rencontre avec votre responsable

Afin de faciliter votre intégration, suscitez dès votre entrée en fonction une rencontre avec votre responsable. À ce stade, vous n'avez certainement pas une vision suffisamment précise de la situation pour établir une planification détaillée ou une stratégie précise. Vous devez avoir une idée claire des grandes lignes directrices. Assurez-vous de discuter avec votre responsable des sujets à traiter en priorité et de prendre connaissance des projets en cours.

Voici d'autres points sur lesquels vous pouvez échanger :

- À part le management de votre équipe, en quoi consistent exactement vos autres responsabilités ? Y a-t-il des dossiers en particulier dont vous devez vous occuper ?
- Quelles sont ses attentes envers vous ?
- Quels sont les principaux projets qui touchent votre secteur d'activité ?
- Quels sont les défis et enjeux actuels de l'entreprise ?
- Y a-t-il des projets d'agrandissement ou d'expansion qui sont en vue ?

- Quel sera le meilleur moyen de communication avec lui et la fréquence ?
- Quels sont les points forts de votre équipe ?

Voici également la liste des documents à lui demander :

- L'organigramme de l'entreprise.
- Le plan stratégique de l'entreprise.
- Les politiques et procédures de l'entreprise.
- La liste des projets en cours.
- Les descriptions de tâches de votre équipe.
- Les évaluations annuelles de vos collaborateurs.

La rencontre avec votre équipe

Il se peut que votre nomination génère au début des incertitudes ou des inquiétudes chez vos collaborateurs. Organiser une réunion d'équipe est prioritaire à vos débuts. Profitez de l'occasion pour affirmer votre enthousiasme de travailler avec eux et annoncez-leur que vous allez rencontrer chacun d'eux individuellement pour échanger ensemble dans les prochaines semaines.

Dans le cas où vous arrivez dans un nouveau service ou une nouvelle entreprise, sachez que la première impression que vous projetez est capitale. Présentez-vous à votre nouvelle équipe lors d'une réunion et expliquez brièvement d'où vous venez, votre expérience, votre parcours, etc. Soyez attentif aux attitudes et aux réactions de chacun, cela vous donnera de premières pistes pour identifier vos alliés.

La rencontre avec les ressources humaines

N'oubliez pas d'échanger et de discuter avec la personne responsable des ressources humaines de l'entreprise. Ne faites pas cavalier seul. Ces personnes sont spécialisées et peuvent vous être utiles pour comprendre les rouages de l'entreprise et vous conseiller.

La rencontre avec vos collègues

Si vous êtes promu dans un nouveau service ou une nouvelle entreprise, prenez également le temps de vous présenter et d'échanger avec vos nouveaux collègues managers afin de créer un réseau de contacts à l'intérieur de l'entreprise. Apprenez à les connaître progressivement et ne forcez pas le lien en tentant de vous imposer. Posez-leur des questions sur leur rôle, leur expérience ainsi que leur implication dans les différents secteurs de l'entreprise. Cultivez l'humilité, soyez sympathique et surtout évitez d'étaler vos exploits précédents.

Organiser votre espace de travail

Un bureau reflète un peu qui vous êtes, votre style et votre personnalité. Si vous entrez dans le bureau d'un manager et constatez le désordre, cela peut indiquer un esprit brouillon. Vous aurez forcément un doute sur son sens de l'organisation. Aussi, vous gagnerez en efficacité et en rapidité si votre espace de travail est bien organisé.

Pour les objets personnels ou les photos, privilégiez la sobriété et la simplicité. Évitez d'étaler tout l'album de photos de votre famille, ou de décorer avec des objets style rococo, ce n'est pas très professionnel. Évitez aussi de vous asseoir dos à la porte. Vous vous sentirez plus confortable en voyant les gens entrer dans votre bureau.

La rencontre avec des fournisseurs ou des partenaires d'affaires

Il se peut que dans le cadre de votre travail, vous ayez à transiger avec des fournisseurs ou des partenaires d'affaires. Planifiez des rencontres avec ces personnes pour cerner leur mode de fonctionnement et prenez connaissance des ententes en vigueur. Posez des questions et surtout écoutez. Ces personnes peuvent également vous être utiles en vous donnant des informations informelles sur l'entreprise, sa culture et les jeux de pouvoir.

Prenez des notes

Si vous êtes promu dans une nouvelle unité d'affaires ou une nouvelle entreprise, vous bénéficiez de la richesse de votre regard neuf. En effet, votre arrivée dans un nouvel environnement est une chance pour vous de discerner les possibilités d'amélioration que les autres ne voient plus, car ça fait trop longtemps qu'ils sont là. Les trois premiers mois sont cruciaux pour prendre des notes. Vous pourrez par la suite échanger avec votre responsable et vos collaborateurs sur vos observations et voir à instaurer de nouvelles pratiques ou dans d'autres cas, en éliminer certaines qui ne sont plus essentielles. Ces observations vous aideront sûrement à préparer votre agenda stratégique.

Voici quelques exemples sur les notes à prendre :

- De façon générale, qu'est-ce qui vous a le plus étonné dans l'entreprise dans les premières semaines après votre arrivée ?
- Qu'avez-vous apprécié le plus ? Qu'avez-vous apprécié le moins ?
- Qu'est-ce qui devrait être modifié ou abandonné prioritairement selon vous ?
- Compte tenu de votre expérience professionnelle, quelles sont les améliorations concrètes que vous suggérez ?



En ce qui concerne les évaluations annuelles de votre équipe, ne les consultez pas immédiatement afin d'éviter d'être biaisé par votre jugement. Prenez le temps de rencontrer individuellement vos collaborateurs et d'échanger avec chacun d'eux. Apprenez à les connaître et faites-vous votre propre idée. Par la suite, il serait intéressant de discuter de vos impressions avec votre responsable et d'avoir son point de vue.

4. Que dois-je préparer pour les rencontres individuelles avec mon équipe ?

Ces rencontres sont cruciales. Ne les escamotez pas. Elles vous permettent d'avoir une vue globale du fonctionnement et des personnes qui composent votre équipe. Soyez à l'écoute et observez les réactions. Au travers des réponses de chacun, vous saurez mieux à qui vous avez affaire. Qui répond honnêtement et qui tergiverse ? Qui assume ses responsabilités et qui pointe des coupables ? Qui sont vos alliés et vos champions dans l'équipe ? Sur qui pouvez-vous compter ?

L'objectif de ces rencontres privées est de vous faire connaître et de les connaître. Profitez également de ce moment pour discuter de votre style de management, de ce qui est important pour vous et réitérez votre volonté de travailler en équipe.

Voici quelques exemples de questions dont vous pourrez vous inspirer. Aussi, afin d'avoir un portrait global et plus juste de la situation, assurez-vous de poser les mêmes questions à toute votre équipe.

- Quel est leur parcours professionnel ?
- Qu'est-ce qui est important dans leur travail ?
- Qu'est-ce qui les motive en ce moment dans leur travail ?
- Qu'est-ce qui serait à améliorer ou à abandonner selon eux ?
- Quels sont leurs défis actuels ?
- Quels sont leurs objectifs de carrière d'ici trois à cinq ans ?
- S'ils étaient à votre place, quelles seraient leurs priorités ? Sur quoi concentreraient-ils leurs efforts ?



N'oubliez pas la règle d'or suivante : pour faire bonne impression, soyez simple et sincère ! Cette simplicité, c'est savoir avant tout dire bonjour, montrer un visage enthousiaste et souriant.